

01-064

GOOD INCUBATION PRACTICES AND FUNCTIONAL COMPONENTS FOR THE IDENTIFICATION AND EXECUTION OF INNOVATION PROJECTS

Moreno, Sidia⁽¹⁾; García Carrillo, Agueda⁽²⁾; Guerra De Castillo, Zoila Yadira⁽¹⁾

⁽¹⁾UTP, ⁽²⁾UPC

Based on the hypothesis that good business incubation practices have functional components that foster innovation, a study has been made of five incubators and pre-incubators, belonging to five countries of the Latin American region, to identify their functional components that favor the identification of innovation projects.

The cases studied belong to the thematic network GESIT: Ibero-American Network of Innovation and Technology Management in new ventures, formed since the beginning of 2016 under the auspices of CYTED.

The SWOT matrix and an own survey were applied and analyzed. The final result is the contribution that each functional component, identified and characterized, makes to facilitate the identification and execution of an innovation project in new ventures. The results have allowed to validate the hypothesis.

Keywords: *Incubation; Project Identification; Functional Components; Innovation.*

BUENAS PRÁCTICAS DE INCUBACIÓN Y COMPONENTES FUNCIONALES PARA LA IDENTIFICACIÓN Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN

Partiendo de la hipótesis de que las buenas prácticas de incubación empresarial poseen componentes funcionales que propician la innovación, se ha realizado un estudio de cinco incubadoras y preincubadoras, pertenecientes a cinco países de la región latinoamericana, para identificar sus componentes funcionales que propician la identificación de proyectos de innovación.

Los casos estudiados pertenecen a la red temática GESIT: Red iberoamericana de GESTión de la Innovación y Tecnología en nuevos emprendimientos, conformada desde inicios del año 2016 con el auspicio de CYTED.

Se aplicó y analizó la matriz FODA y una encuesta propia. El resultado final es el aporte que cada componente funcional, identificado y caracterizado, hace para facilitar la identificación y ejecución de un proyecto de innovación en nuevos emprendimientos. Los resultados han permitido validar la hipótesis.

Palabras clave: *Incubación; Identificación de Proyectos; Componentes Funcionales; Innovación.*

Correspondencia: Sidia Moreno - sidia.moreno@utp.ac.pa; agueda.garcia@upc.edu



©2018 by the authors. Licensee AEIPRO, Spain. This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

1. Introducción

Partiendo de la hipótesis de que las buenas prácticas de incubación empresarial poseen componentes funcionales que propician la innovación, se ha realizado un estudio de cinco incubadoras y preincubadoras, pertenecientes a cinco países de la región latinoamericana, para identificar cuáles son esos componentes funcionales que propician la identificación de proyectos de innovación.

Los cinco casos de buenas prácticas estudiados pertenecen a la red temática GESIT (*GESIÓN de la Innovación y Tecnología en nuevos emprendimientos*) conformada desde inicios del año 2016 con el auspicio del Programa Iberoamericano CYTED (*Ciencia Y Tecnología para el Desarrollo*) (<http://www.cytmed.org/>).

Constituyen la red GESIT (<http://www.redgesit.org/>) profesionales, investigadores y docentes de universidades, incubadoras empresariales y preincubadoras de siete países iberoamericanos: Argentina, Colombia, Chile, Ecuador, España, Panamá y República Dominicana. La red está coordinada por la doctora Sidia Moreno de la Universidad Tecnológica de Panamá, que a la vez es la coordinadora del equipo de su país.

La experiencia en GESIT () permitió generar información para identificar la línea base y la estructura funcional de cada uno de los cinco casos estudiados, a través de un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) (Hill & Westbrook, 1997). y de una encuesta de elaboración propia. En cada caso su línea base sirve como referente de los componentes funcionales básicos de la incubación empresarial y la preincubación. Cada caso presenta una estructura funcional diferenciada que opera de acuerdo a componentes que facilitan y hacen posible sus procesos, estos componentes son de tipo tecnológico, financiero, de gestión y de vínculos con su entorno. Todo lo anterior ha permitido elaborar una estructura que sirve como referente de componentes funcionales básicos de la incubación, de la preincubación y del seguimiento al incubado.

Los resultados fueron comparados con el modelo de gestión de innovación MGI (Moreno, 2013), con la finalidad de determinar la relación de dichas estructuras funcionales con las etapas de identificación y ejecución de un proyecto de innovación.

El resultado final es el aporte que cada componente funcional, identificado y caracterizado, hace para facilitar la identificación y ejecución de un proyecto de innovación en nuevos emprendimientos empresariales.

2. Objetivo

Determinar los componentes funcionales que propician la capacidad para identificar y ejecutar proyectos de innovación en incubadoras empresariales y en preincubadoras.

3. Metodología

Los cinco casos de buenas prácticas estudiados son:

1. IncubaUdeC, incubadora de la Universidad de Concepción, Chile.
2. UTP-Incuba CINEMI de la Universidad Tecnológica de Panamá, Panamá.
3. Preincubadora de la Universidad de Medellín (UdeM), Colombia.
4. INCUTEMI, preincubadora del Parque Tecnológico de Misiones, Argentina.
5. Preincubadora de la Escuela Politécnica Superior del Litoral (ESPOL), Ecuador.

El estudio se estructura en tres etapas secuenciales en el tiempo:

- Etapa 1: Diagnóstico.
- Etapa 2: Identificación de componentes funcionales para la gestión de incubación basados en buenas prácticas.
- Etapa 3: Caracterización de las buenas prácticas que hacen posible la identificación y ejecución de proyectos de innovación.

3.1 Etapa 1: Diagnóstico

Con los resultados obtenidos en esta etapa se genera la línea base de cada caso.

Métodos y herramientas utilizadas:

- Generación de matriz FODA y análisis (Hill & Westbrook, 1997).
- Estudio comparativo de la estructura funcional de las cinco incubadoras y preincubadoras.

Para el análisis FODA se consideró una matriz de 13 entradas o niveles de análisis y 5 columnas correspondientes a los cinco casos de buenas prácticas estudiados.

En la tabla 1 se presenta la descripción de los niveles de análisis, los cuales fueron definidos con base a los aspectos que se evalúan en IncubaUdeC (<http://incubaudec.cl/>). Esta incubadora empresarial mantiene importantes fortalezas en dicha materia en la región iberoamericana y es la sexta mejor incubadora a nivel mundial (Mora, 2018).

Tabla 1: Niveles de análisis de la matriz FODA (Fuente: elaboración propia)

NIVELES DE ANÁLISIS
1. Conocimiento y experiencia en incubación y/o preincubación
2. Infraestructura y ubicación adecuada
3. Creación de empresa de alto rendimiento (según ventas)
4. Atracción y selección de emprendimiento
5. Procesos y servicios ofrecido (preincubación y/o incubación)
6. Internalización y exportación
7. Mentores, asesores y tutores
8. Fuentes de financiamiento para preincubación y/o incubación
9. Gobernabilidad
10. Gestión de la innovación y tecnología
11. Acceso y tecnología de alto nivel
12. Sustentabilidad
13. Vinculación con el entorno (ecosistema de incubación e innovación)

Complementariamente se desarrolló en GESIT una herramienta de recolección de información que se aplicó a los casos de estudio y que permitió describir y valorar los siguientes aspectos:

1. Gestión organizacional del centro de incubación y/o de preincubación (nuevos emprendimientos):

- Herramientas para el seguimiento de la gestión y toma de decisiones.
 - Plan estratégico (planificación y organización).
 - Fuentes de ingresos.
 - Enfoque y tipo de las empresas incubadas.
 - Selección y actualización del talento humano.
 - Gestión de vínculos nacionales e internacionales
2. Gestión y organización de las empresas incubadas y/o de los nuevos emprendimientos (preincubación) en los centros: Servicios que se ofrece a los incubados y/o nuevos emprendimientos.

3.2 Etapa 2: Identificación de componentes funcionales para la gestión de incubación basados en buenas prácticas.

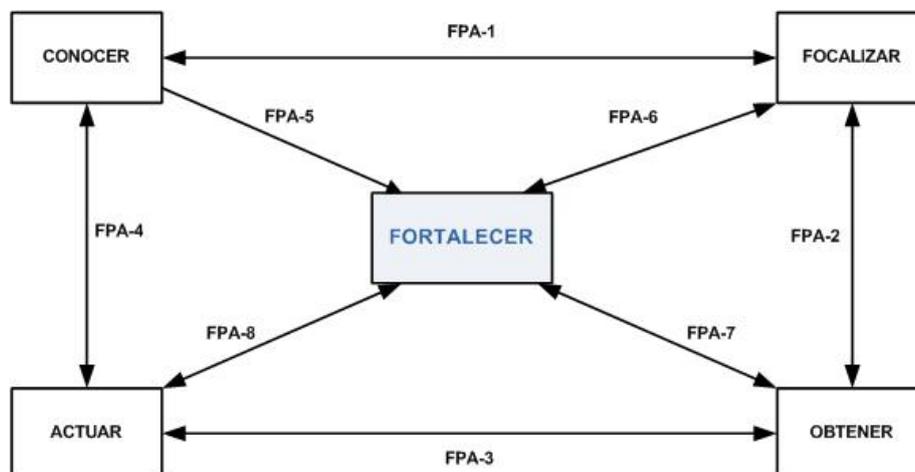
De acuerdo a los niveles de análisis y aspectos más relevantes de la línea base se identifican los componentes funcionales presentes en cada caso de estudio y se obtiene un modelo funcional referente.

3.3 Etapa 3: Caracterización de las buenas prácticas que hacen posible la identificación y ejecución de proyectos de innovación.

Esta etapa consiste en la comparación del modelo de gestión de innovación MGI (Moreno, 2013) con el modelo funcional de incubación generado a partir de las buenas prácticas. El MGI es un componente funcional del Sistema de Evaluación de Gestión de Innovación (SEGI) propuesto por Moreno (2013). El Modelo incorpora los FPA (Focos de Procesos de Aprendizaje) y los FII (Focos de Innovaciones Incrementales). La identificación de los FPA y los FII permite establecer puntos de partida e hitos para el análisis diferenciado de la gestión de la innovación en las universidades, integrando elementos de gestión de la innovación que propician la identificación y ejecución de proyectos de innovación.

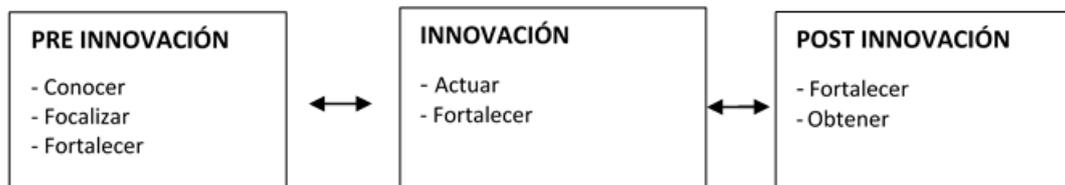
Son cinco los componentes funcionales del modelo MGI (ver figura 1): conocer, focalizar, obtener y actuar.

Figura 1: Modelo MGI (Fuente: Moreno, 2013)



Conocer el entorno, las oportunidades y el avance de las tecnologías entre otros. Focalizar la posible solución, después de concretarse la gestión de protección de propiedad intelectual, de tal manera que se concrete la innovación según su tipo. La gestión de protección y negociación de resultados se considera en el proceso denominado “obtener”, relacionando la fase de innovación en medio de las etapas que corresponden al proceso de “actuar”. En el proceso “actuar” se garantiza la protección del invento antes de comercializarlo o difundirlo. En la figura 2, se visualiza la relación de los componentes funcionales del MGI, con las fases de la gestión de innovación: preinnovación, innovación y postinnovación.

Figura 2: Interrelación entre fases del proceso de innovación y los componentes funcionales del MGI (Fuente: Moreno, 2013)



4. Resultados

4.1 Etapa 1: Diagnóstico

Los resultados de la matriz FODA se muestran en la tabla 2.

Tabla 2: Fortalezas (F) y Debilidades (D) de los casos estudiados: IncubaUdeC (1), UTP-Incuba CINEMI (2), preincubadora UdeM (3), INCUTEMI (4) y preincubadora ESPOL (5). (Fuente: elaboración propia)

Casos	1	2	3	4	5
1. Conocimiento y experiencia en incubación y/o preincubación	F	F	F	F	D
2. Infraestructura y ubicación adecuada	F	F	F	F	F
3. Creación de empresa de alto rendimiento (según ventas)	F	D	D	D	D
4. Atracción y selección de emprendimientos	F	F	D	D	D
5. Procesos y servicios ofrecido	F	F	F	F	F
6. Internalización y exportación	F	D	D	D	D
7. Mentores, asesores y tutores	F	D	F	F	D
8. Fuentes de financiamiento para incubación y/o preincubación	F	D	F	D	D
9. Gobernabilidad	F	D	F	F	F
10. Gestión de la innovación y la tecnología	D	D	D	D	D
11. Acceso y tecnología de alto nivel	F	F	F	F	F
12. Sustentabilidad	D	D	D	D	D
13. Vinculación con el entorno (ecosistema de incubación e innovación)	F	F	F	F	F

Resultados del análisis FODA:

- Los aspectos en los cuales la mayoría mostró debilidad son seis:
 1. Creación de empresa de alto rendimiento
 2. Atracción y selección de emprendimientos
 3. Internalización y/o exportación de los emprendimientos
 4. Fuentes de financiamiento
 5. Gestión de la innovación
 6. Tecnología y sustentabilidad
- En el caso de IncubaUdeC se indica que no son mercados potenciales los estudiantes de pregrado sino los de maestría.
- Estuvieron de acuerdo en que los emprendedores que tienen más probabilidad de éxito son aquellos que superan los 40 años de edad por su grado de responsabilidad con el proyecto empresarial.
- Se coincide también en que las incubadoras deben cobrar por sus servicios prestados y que el espacio arrendado debe ser aproximadamente de veinte metros cuadrados.
- Se recalcó la importancia de la sensibilización y de una mayor difusión a la comunidad universitaria y comunidad externa sobre los servicios que ofrecen las incubadoras, así como sobre las distintas actividades realizadas y logros obtenidos.
- En el caso de INCUTEMI se utiliza directamente, para efectos de planificación del incubando, la herramienta de Plan de Negocio. El resto utiliza la metodología *Lean Canvas* previa a la elaboración del Plan de Negocios (Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005).
- En INCUTEMI la experiencia les ha llevado a la determinación de no considerar proyectos potencialmente viables aquellos que estén en etapa de idea (preincubación), sólo toman en cuenta aquellos que estén en fase de prototipo para llevarlos directamente a la incubación presencial; para ello los proyectos son evaluados antes de su selección por profesionales del área o investigadores. En este caso no ofrecen servicios de incubación en línea o remoto tal como se hace en otros casos, por ejemplo en UTP-Incuba CINEMI.
- Estuvieron de acuerdo en que es importante manejar el tema de cómo lograr captar la vinculación de ángeles inversores, para ello será necesario capacitación.
- Todos poseen recurso humano especializado (miembros de la red GESIT) en la línea de innovación, emprendimiento y tecnología.
- Unidades de innovación y emprendimiento empresarial conformadas por personal de investigación y de alta formación, que están ligadas a vicerrectorías de investigación y de extensión de las universidades correspondientes (Universidad de Medellín, Colombia y Universidad de Concepción, Chile).
- Existen muchos programas de sensibilización y recursos que se pueden utilizar a través de la red.
- Un 70% de las personas con emprendimiento no logran culminar el ciclo.
- No son los alumnos de pregrado los que están apostando por el emprendimiento, el mayor porcentaje es de estudiantes de postgrado, aunque el mayor porcentaje es de egresados/as que regresan a la comunidad e inician sus emprendimientos.

Resultados de la aplicación de la herramienta de recolección de datos elaborada por GESIT:

A continuación, se presentan los resultados de las variables de análisis de la encuesta que se aplicó a los cinco casos.

1. Respecto a la gestión organizacional del centro de incubación y/o de preincubación (nuevos emprendimientos):

Procesos: acompañamiento en cada etapa, guía de la oferta de servicios, alojamiento del proyecto, seguimiento del proyecto.

Las etapas del emprendimiento: idea proyecto, preincubación, incubación y graduación.

Las etapas en el centro: selección de proyectos, semillero, preincubación, incubación y graduación. Los cinco centros cuentan con un manual de procedimientos y contratos.

Registro de los procesos: reporte mensual del asesor sobre el avance de proyecto. La dirección del centro determina si el proyecto puede continuar o no. Tiempo de permanencia en la Incubadora: asistencia para asesoramiento, asistencia para actividades, grado de avance de las actividades, grado de avance del proyecto, ratios económico financieros. Cumplimiento de indicadores. Cumplimientos de resultados. Hoja de ruta dentro de la etapa en que se encuentra el proyecto o empresa.

- Herramientas para el seguimiento de la gestión y toma de decisiones del centro:

ISO 9001 en INCUTEMI

Intranet de la incubadora e indicadores de desempeño y resultados en IncubaUdeC

Herramienta financiera propia y herramienta de plan estratégico en preincubadora de UdeM.

Informes de cada etapa, evidencias de asesorías y capacitaciones en preincubadora de ESPOL.

Formulario de reporte de avances y formulario de registro de horas de asesorías en UTP-Incuba CINEMI.

- Plan estratégico (planificación y organización): 4 centros tienen desarrollado un plan estratégico y 1 no lo tiene.

- Fuentes de ingresos: los 5 centros realizan actividades de captación tipo: sensibilización y formación. Convocatoria de recepción de nuevos proyectos. Entrevistas personales y conferencias en el propio centro y en otros. Promoción de programas de financiamiento. Concurso de ideas de negocios, actividades de *networking*. Coordinación con otras áreas de la universidad de pertenencia. Convocatorias para levantar financiamiento privado.

Lugares de captación: los 5 centros lo hacen en sus universidades de pertenencia. Además 2 lo hacen en ferias, 1 lo hace en programas de captación, ninguno lo hace en parques científicos y 2 lo hacen en otros.

Población objetivo: Los 5 centros se enfocan a estudiantes y a emprendedores. Además 4 lo hacen a investigadores y a profesores y 3 a microempresarios.

- Enfoque y tipo de las empresas incubadas: 4 centros trabajan con empresas y/o nuevos emprendimientos de base tecnológica y 1 centro con empresas de diversos enfoques.

- **Selección y actualización del talento humano:** Los 5 centros disponen de personal propio a tiempo completo, con un promedio de 2 personas y un máximo de 7 (caso IncubaUdeC). 4 centros poseen equipo técnico de apoyo y 1 no posee ninguno. Los cinco centros poseen asesores a tiempo parcial procedentes a partes iguales del sector privado, del sector universitario y el personal propio. Un tercio de los asesores no reciben ningún tipo de compensación y dos tercios perciben compensación económica.

En los 5 centros los asesores se seleccionan según alguno o varios de los siguientes criterios: años de experiencia, área de experiencia, experiencia, formación y experiencia, experiencia y conocimiento en el tema, experiencia personal en emprendimiento de proyectos tecnológicos, experiencia en los temas estratégicos de negocios, disponibilidad de tiempo, empatía con visión de apoyar a las *Start Up*.

En los 5 centros los asesores ofrecen alguno o varios de los siguientes servicios a los incubados y/o preincubados: acompañamiento en el desarrollo de la idea, contactos de interés, plan de Negocio-Medición de Ratios-Plan de Marketing-Contable-Comunicación. Asesoría en la puesta en marcha, en planes de fortalecimiento, en búsqueda de recursos, en acompañamiento en la toma de decisiones; asesorías de acuerdo al tema desde la parte conceptual si así lo requieren hasta la aplicación en el proyecto emprendedor; asesoramiento para impulsar el proyecto de los nuevos emprendedores basándose en el *know how* de los asesores. Redes de contacto, información actualizada de mercado, análisis financiero, plan de negocios, estrategias de propiedad intelectual, como crear la empresa, como formar equipos.

- **Gestión de vínculos nacionales e internacionales:**

Los 5 centros mantienen vínculos con organizaciones externas nacionales e internacionales.

INCUTEMI: Parque Tecnológico Pato Branco-RETEI Universidad de Santiago (CUBA), Instituto Nacional de Tecnología Industrial, Instituto Nacional de Tecnología Industrial Universidad Nacional de Misiones.

IncubaUdeC: National Business Incubation Association (NBIA), Red de Incubadoras Nacionales CORFO, Corfo Sercotec Start UP Chile, Comité de Desarrollo Productivo Regional PROCHILE FONDEF CONICYT FIA.

Preincubadora de UdeM: Reune, Red Motiva, Mesa Universitaria de Emprendimiento. Innpulsa, Colciencias, Ruta N, Tecnova, CTA, Proantioquia, ANDI, Alcaldía de Medellín, Sena, Parque del Emprendimiento, Creame, Cámara de Comercio, Gremios Empresariales.

Preincubadora de ESPOL: International Associations Scientific Parks, Secretaría General de Ciencia y Tecnología.

UTP-Incuba CINEMI: Red Nacional de Emprendimiento República Dominicana, Red de Propiedad Intelectual e Industria en Latinoamérica (Red PILA), Oficina Nacional de la Propiedad Industrial (ONAPI), Ministerio de Educación Superior Ciencia y Tecnología (MESCYT), Ministerio de Industria y Comercio (MIC), Banco Popular, Banco Banreservas, Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana (CEI-RD), Dirección General de Impuestos Internos (DGII).

2. **Respecto a la gestión y organización de las empresas incubadas o de los nuevos emprendimientos (preincubadas) en los centros:**

Servicios que ofrece a los incubados o nuevos emprendimientos: Los 5 centros ofrecen asesorías empresariales, capacitación mediante talleres y seminarios, espacio físico, redes de contacto, actividades para relacionarse entre ellos y promoción de los

proyectos incubados. Además 3 ofrecen incubación remota, 2 ofrecen acceso a laboratorios y 2 ofrecen financiación.

Enfoque de las capacitaciones que ofrecen los centros: los 5 centros ofrecen capacitaciones enfocadas a modelo de negocios, desarrollo de clientes, micro finanzas, planes de negocios, *Lean Startup*, propiedad intelectual, transferencia de tecnología y transferencia de conocimientos.

Temáticas más relevantes de las capacitaciones que ofrecen los centros: las temáticas más relevantes son: Contable-Marketing-Estructura de Costo-Comercio Internacional; ventas, redes sociales, gestión empresarial, *networking*, liderazgo; Lean Canvas y Empresariales; Todo lo necesario para pasar de la idea a un proyecto empresarial; Definición de modelos de negocios a través de metodología Canvas, *Design Thinking*, fortalecer la exposición de sus proyectos mediante metodologías de Pitch; Taller de propiedad intelectual; Taller de Contabilidad básica y avanzada; Asistencia en aspectos legales; Programa de mentorías; Finanzas para *startup*; Taller de ventas; Construyendo equipos; Cómo hablar en público; Reforma tributaria; Asesoría en propiedad intelectual.

4.2 Etapa 2: Identificación de componentes funcionales para la gestión de incubación basados en buenas prácticas.

Principales buenas prácticas identificadas durante el análisis FODA:

IncubaUdeC mediante el fortalecimiento y medición de transferencia tecnológica con enfoque a protección intelectual.

Preincubadora de UdeM mediante la organización y especialización de actores en la triple hélice articulados con fondos públicos. Se implementa de manera exitosa la estrategia de innovación y emprendimientos de base tecnológica denominada Ruta-N

UTP-Incuba CINEMI mediante la aplicación estratégica y capacidades de captura de fondos orientados a generar resultados clave, así como buenas prácticas de gestión de parques tecnológicos en Ciudad del Saber.

Componentes funcionales identificados:

1. Conocimiento y experiencia en incubación o preincubación.
2. Infraestructura y ubicación adecuada.
3. Creación de empresas de alto rendimiento.
4. Mecanismos de monitorización, atracción y selección de emprendimiento.
5. Mentores, asesores y tutores.
6. Gobernabilidad.
7. Acceso y tecnología de alto nivel.
8. Vinculación con el entorno (ecosistema).
9. Procesos y servicios ofrecidos.

4.3 Etapa 3: Caracterización de las buenas prácticas que hacen posible la identificación y ejecución de proyectos de innovación.

En la tabla 3 se muestra el modelo funcional resultante, basado en buenas prácticas, para la gestión de incubación.

Tabla 3: Estructura y Componentes Funcionales para la Innovación (Fuente: elaboración propia)

Componentes funcionales identificados	Conocer	Focalizar	Fortalecer	Actuar	Proteger
1. Conocimiento y experiencia en incubación o en preincubación	X	X			
2. Infraestructura y ubicación adecuada			X	X	
3. Creación de empresa de alto rendimiento (según ventas)				X	X
4. Mecanismo de monitorización, atracción y selección de emprendimiento	X	X	X	X	X
5. Mentores, asesores y/o tutores		X	X		
6. Gobernabilidad		X	X	X	
7. Acceso y tecnología de alto nivel			X		X
8. Vinculación con el ecosistema (entorno)			X	X	
9. Procesos y servicios ofrecidos				X	

La tabla 4 y la tabla 5 muestran el resultado de la aplicación de los componentes funcionales a dos casos de estudio.

Tabla 4: Aplicación del Modelo Funcional. EMPRENDIMIENTO 1, Empresa BOX SECURITY, Servicios logísticos para trasladar y mover bultos con un alto grado de seguridad (Fuente: elaboración propia)

UNIDADES FUNCIONALES (Modelo referente)	A. PREINCUBACIÓN B. Solicitud de servicios especializados	A. INCUBACIÓN B. Ofrecimiento del servicio	POSTINCUBACIÓN RESULTADOS
CONOCER	Presentación de un problema a una idea de innovación	Se analiza el problema y se identifican posibles soluciones y actores del ecosistema que pudieran apoyar a concretar la idea	Servicio realizado
FOCALIZAR	Caracterización del problema	I+D trabajo experimental. Prototipo experimental	Prototipo experimental desarrollado
ACTUAR	Formulación de contactos	Elaboración del prototipo validado y comercial (Servicio Externo)	Prototipo validado y comercial
OBTENER		Producto en el mercado	Mercadeo y ventas
FORTALECER	Identificación del aprendizaje y documentación y volver a aplicarlo	Identificación del aprendizaje y documentación y volver a aplicarlo	Identificación del aprendizaje y documentación, y volver a aplicarlo

Tabla 5: Aplicación del modelo funcional. EMPRENDIMIENTO 2, Empresa PATACONES EXPRES, ofrece un prototipo comercial para cocinar patacones (Fuente: elaboración propia)

UNIDADES FUNCIONALES (Modelo referente)	A. PREINCUBACIÓN B. Solicitud de servicios especializados	A. INCUBACIÓN B. Ofrecimiento del servicio	POSTINCUBACIÓN RESULTADOS
CONOCER	Presentación de una idea de innovación en un emprendimiento	Se asesora para crear el plan de negocios y el desarrollo del producto	Empresa creada
FOCALIZAR	Asesoría para definir el modelo de negocios	Consecución de fondos y elaboración de I+D trabajo experimental. Prototipo experimental	Prototipo experimental desarrollado
ACTUAR	Validación del modelo de negocios	Elaboración prototipo validado y comercial	Prototipo validado y comercial
OBTENER		Producto en el mercado	Mercadeo y ventas
FORTALECER	Identificación del aprendizaje y documentación y volver a aplicarlo	Identificación del aprendizaje y documentación y volver a aplicarlo	Identificación del aprendizaje y documentación, y volver a aplicarlo

Nota: el patacón es un alimento que se consume en grandes cantidades en países latinoamericanos.

5. Conclusiones

Los resultados nos permiten concluir que diferentes modelos de incubación poseen diferentes componentes funcionales que propician la innovación.

Cada país posee distintos métodos y estrategias basados en su cultura y normativas que aplican para lograr su cometido. Sin embargo, el ciclo de vida del proceso de gestión es similar tanto en la conceptualización, como en la preincubación, incubación y postincubación o graduación del incubando.

6. Referencias

- Hill, T., & Westbrook R. (1997). SWOT Analysis: It's time for a product recall. *Long Range Planning*, 30(1), 46–52.
- Kuramoto, J. (2010). *Innovación empresarial y comportamiento tecnológico social. Experiencias exitosas y estudios de casos*. Perú: Ediciones Nova Print S.A.C.
- Mora, E. (2018, Marzo 1). UdeC tiene la sexta mejor incubadora del mundo. *Diario Concepción*. Obtenido de <https://www.diarioconcepcion.cl/economia-y-negocios/2018/02/28/udec-tiene-la-sexta-mejor-incubadora-del-mundo.html>
- Moreno, S. (2013). *Sistema para la gestión de innovación en países en desarrollo, basado en la autoevaluación integrada de capacidades endógenas. Articulación de la base conceptual del sistema experto para la autoevaluación*. Tesis doctoral no publicada, Universitat Politècnica de Catalunya, Barcelona, España. URL: <http://hdl.handle.net/2117/111496>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 1-25.